

Evaluasi Kinerja Organisasi Publik dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Analytic Network Process

by Rizal Isnanto

FILE	JSINBIS_RIZAL_3.PDF (756.23K)		
TIME SUBMITTED	21-MAR-2017 08:03AM	WORD COUNT	3696
SUBMISSION ID	786887161	CHARACTER COUNT	24671



EVALUASI KINERJA ORGANISASI PUBLIK DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

Adi Mora Tunggul^{a*}, R. Rizal Isnanto^b, Oky Dwi Nurhayati^c

^aMagister Sistem Informasi, Universitas Diponegoro

^bDepartemen Sistem Komputer - Fakultas Teknik dan Magister Sistem Informasi, Universitas Diponegoro

^cDepartemen Sistem Komputer - Fakultas Teknik dan Magister Sistem Informasi, Universitas Diponegoro

DOI: 10.21456/vol6iss2pp%p

Abstract

Balanced scorecard is a strategic business management method that links performance evaluation to vision and strategies using a multidimensional set of financial and nonfinancial performance metrics. This study examined both quantitative data for the proposed Analytic Network Process method. The purpose of this research is to build a model that combines the Balanced Scorecard approach and Analytical Network Process to assist in the performance evaluation of public organizations tax services. Balanced Scorecard concept is applied to determine the hierarchy of the financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective as well as their respective performance indicators of public organizations and then Analytical Network Process used to tolerate vagueness and ambiguity of information and built an information system that is applied to facilitate the performance evaluation process. The study provides recommendations to the management of public organizations regarding the tax service strategy to improve the performance of public organizations.

Keywords: Performance evaluation; Balanced scorecard; Analytic network process.

Abstrak

Balanced scorecard adalah metode manajemen bisnis strategis yang menghubungkan evaluasi kinerja dengan visi dan strategi menggunakan satu set multidimensi metrik kinerja keuangan dan non-keuangan. Penelitian ini meneliti data kuantitatif untuk penerapan metode Analytic Network Process yang diusulkan. Tujuan dari penelitian ini adalah membangun sebuah model yang menggabungkan pendekatan Balanced Scorecard dan Analytical Network Process untuk membantu evaluasi kinerja pada organisasi publik pelayanan pajak. Konsep Balanced Scorecard diterapkan untuk menentukan hirarki perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta masing-masing indikator kinerja organisasi publik dan kemudian Analytical Network Process digunakan untuk mentolerir ketidakjelasan dan ambiguitas informasi serta dibangun sebuah sistem informasi yang diterapkan untuk memfasilitasi proses evaluasi kinerja. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen organisasi publik pelayanan pajak mengenai strategi dalam meningkatkan kinerja organisasi publik.

Kata kunci: Evaluasi kinerja; *Balanced scorecard*; *Analytic network process*.

1. Pendahuluan

Saat ini organisasi publik menghadapi tantangan strategis yang cukup besar dan tekanan yang berat untuk menjadi lebih responsif terhadap tuntutan masyarakat dengan meningkatkan kualitas dan efisiensi. Situasi ini membuat sistem kontrol manajemen pemerintah tidak cukup untuk mencapai beberapa tujuan strategis, sehingga organisasi publik diminta untuk meningkatkan kinerja mereka secara efektif, inovatif dan efisien (Lupi dkk., 2011). Sistem penilaian kinerja yang efisien dan akurat merupakan alat yang

berguna yang memungkinkan manajemen dalam mengendalikan, memantau dan meningkatkan proses evaluasi kinerja. Karena itu, berbagai organisasi mencoba untuk menemukan alat yang tepat dalam memenuhi tantangan ini dengan metode yang sesuai untuk evaluasi kinerja dan kualitas penilaian organisasi (Kadarova dkk., 2014).

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai bagian dari proses pengelolaan yang diwujudkan secara berkala untuk menentukan keberhasilan atau kualitas dari proses atau kegiatan tertentu (Elbana, 2013). Telah

dipahami bahwa penilaian kinerja organisasi merupakan salah satu fungsi manajemen, namun pada saat ini untuk melakukan penilaian kinerja organisasi sangatlah penting untuk menerapkan metode yang sesuai. Evaluasi kinerja adalah model penilaian untuk membandingkan rencana masa lalu dan eksekusi strategi, kegiatan operasi, pembentukan organisasi eksekutif dan partisipasi pegawai serta membantu organisasi dalam merencanakan masa depan strategi dan menyiapkan target kinerja pegawai untuk mencapai target akhir organisasi (Dreveton, 2013).

Evaluasi kinerja menjadi bagian dari manajemen dan sistem kontrol yang membantu organisasi untuk secara efektif mengelola sumber daya dalam kaitannya dengan tujuan organisasi (Wu dan Hung, 2008). Dalam evaluasi kinerja penilaian terhadap organisasi sangat penting untuk memahami bagaimana manajemen berkontribusi terhadap tujuan dan strategi organisasi. Banyak teknik serta metode pengendalian strategis yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja manajemen strategis organisasi bisnis maupun publik, salah satu metode manajemen sistem berkala dan sistematis adalah *Balanced Scorecard* (Leung dkk., 2006).

Balanced Scorecard merupakan perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas dalam bisnis, industri, pemerintah, dan organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk menyelaraskan kegiatan usaha dengan visi dan strategi organisasi yang dapat meningkatkan komunikasi internal dan eksternal serta memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis organisasi (Goroudis dkk., 2012). Konsep *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka kerja yang tidak hanya memberikan evaluasi kinerja, tetapi juga membantu mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan dinilai, sehingga memungkinkan para eksekutif untuk mengeksekusi manajemen strategi yang telah diterapkan (Banker dkk., 2004). Namun dalam penerapannya model teknik pengendalian strategis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kekurangan secara metodologis seperti pentingnya bobot relatif atau pentingnya evaluasi indikator-indikator kinerja pada setiap perspektif (Yuksel dan Dagdeviren, 2010).

Untuk memperbaiki penerapan *Balanced Scorecard* dalam berbagai indikator kinerja, telah diterapkan teknik *Analytic Network Process* dalam memfasilitasi model pelaksanaan teknik serta menentukan bobot relatif antar perspektif *Balanced Scorecard* dan masing-masing indikator kinerja (Ravi dkk., 2005). *Analytic Network Process* dikembangkan oleh Thomas Saaty sebagai sebuah pendekatan umpan balik untuk menggantikan proses hierarki dengan proses jaringan yang berhubungan antar tingkat. *Analytic Network Process* memberikan permodelan struktur dan sebuah proses yang memandu pengambil keputusan dalam menimbang berbagai kriteria dan memilih tindakan yang dimaksud untuk mencapai tujuan yang ingin ditetapkan (Tjader dkk., 2014).

Dalam rangka untuk menempatkan kontribusi penelitian ini menjadi konteks yang tepat, perlu untuk memahami dan membahas secara singkat penelitian sebelumnya seperti menyajikan model *Balanced*

Scorecard dan metode *Analytic Network Process* dalam membantu pemilihan sistem informasi manajemen untuk kualitas pedagang di Yunani (Viglas dkk., 2011). Menggabungkan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* dalam membangun model pengambilan keputusan untuk menentukan strategi perusahaan teknologi informasi di Pittsburgh (Tjader dkk., 2014). Memanfaatkan *Balanced Scorecard* dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi industri hotel dan apartement di Teheran dan kemudian diprioritaskan dengan teknik *Analytic Network Process* (Toosi dan Tabari, 2014). Serta mengembangkan metodologi *Balanced scorecard* untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengelola pencapaian tujuan strategis organisasi serta menerapkan *Analytic Network Process* sebagai alat yang berguna untuk representasi kedua hubungan antara *intangible assets* (IAs) dan *intellectual capital* (IC) (Boj dkk., 2014).

Kebaruan dari penelitian ini berkaitan dengan penerapan model terpadu dalam mengevaluasi kinerja organisasi publik pada sebuah kantor pelayanan pajak di Semarang yang mencakup indikator-indikator sasaran strategis organisasi. Model ini dikembangkan berdasarkan kombinasi *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* untuk mentolerir ketidakjelasan dan ambiguitas informasi serta mengembangkan analisis struktur dalam penyelesaian masalah (Rabbani dkk., 2014).

15

2. Kerangka Teori

2.1 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah sebuah metodologi yang telah mencapai publikasi luas di kalangan ilmuwan dan manajer serta telah diterima secara luas karena mengisi kesenjangan antara pengembangan strategi dan realisasi dengan mendukung dan menghubungkan proses strategi manajemen (Viglas, 2011). *Balanced Scorecard* juga mencerminkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, langkah-langkah keuangan dan bukan keuangan, langkah-langkah eksternal dan internal serta indikator kinerja serta memberikan penekanan sebuah ukuran inisiatif-inisiatif strategis, dan konsep hubungan strategis antara tujuan dan strategi bisnis.

Untuk menerapkan kerangka *Balanced Scorecard*, seorang manajer perlu untuk membangun kekuatan dari semua hubungan yang saling berpengaruh dalam menentukan kepentingan relatif dari masing-masing 4 t organisasi (Tjader 2014). Sebagai alat manajemen strategis, *Balanced Scorecard* memfasilitasi penjabaran visi dan tujuan organisasi ke dalam langkah-langkah operasional dan target serta inisiatif (Lupi dkk., 2011).

Dalam berbagai hal *Balanced Scorecard* telah diterapkan untuk proses dan dampak manajemen strategis: Bukti dari sektor publik di Uni Emirat Arab (Elbanna, 2013). Serta keuntungan dari penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi sektor publik di Prancis yang melampaui pengukuran kinerja strategis, organisasi, manusia dan manfaat yang diperoleh (Dreveton, 2013).

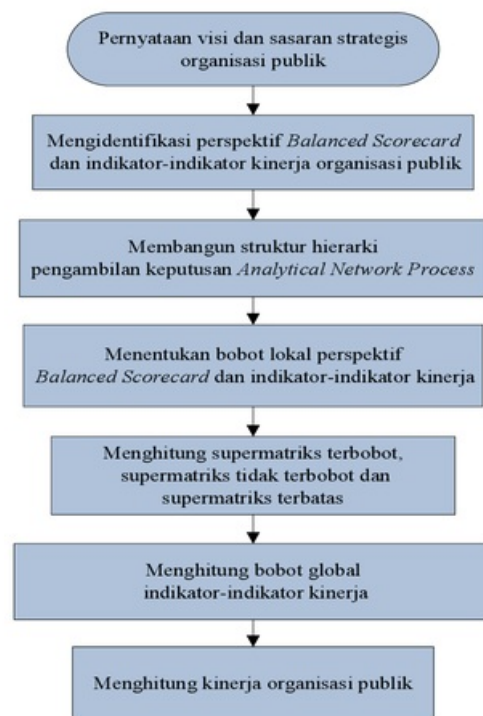
2.2 Analytical Network Process

Teknik *Analytical Network Process* menggunakan hubungan hierarki searah untuk model tingkat dalam pengambilan keputusan. *Analytical Network Process* memungkinkan untuk interaksi yang kompleks antara berbagai komponen dari masalah keputusan sehingga menjadi pilihan yang lebih baik untuk mempelajari masalah pengambilan keputusan yang lebih kompleks, serta membawa semua tujuan keputusan, kriteria, alternatif dan pengambil keputusan atau pemangku kepentingan ke dalam kerangka terpadu tunggal dan memfasilitasi interaksi dan umpan balik dari elemen alternatif, kriteria dan subkriteria dalam kelompok serta antara kelompok (Saaty dan Vargas, 2006).

Analytical Network Process dapat digunakan dalam berbagai penerapan proses pengambilan keputusan yang memungkinkan penilaian subjektif selain untuk informasi kuantitatif juga dapat digunakan ke dalam proses evaluasi (Shang dkk., 2004). Kebanyakan masalah pengambilan keputusan yang kompleks memiliki banyak elemen saling bergantung yang bisa dilakukan dan diproses dengan memanfaatkan umpan balik atau kemampuan interaksi model *Analytical Network Process* (Saaty dan Vargas, 2006). Dalam berbagai hal, *Analytical Network Process* telah diterapkan untuk mendukung pengambil keputusan dalam pemilihan supplier: Sebuah studi kasus di sebuah perusahaan elektronik (Gencer dan Gurpinar, 2007) serta memilih dan benchmarking sistem Enterprise resource planning (ERP) (Perçin, 2008).

3. Metodologi

Dalam penelitian ini, penerapan evaluasi kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytical Network Process* dilakukan pada sebuah organisasi publik pelayanan pajak di Semarang. Proses penerapan penilaian evaluasi kinerja dirancang dengan menggunakan format kuesioner *Analytical Network Process* dan masukan dianalisis melalui sebuah program aplikasi sistem informasi evaluasi kinerja yang dibangun untuk mendapatkan kepentingan relatif dari perspektif dan masing-masing indikator kinerja. Prosedur penelitian model *Balanced Scorecard* dan *Analytical Network Process* yang diusulkan, disusun dalam sebuah kerangka penelitian melalui tahapan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Prosedur penelitian

Model penelitian yang diusulkan terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1. Pernyataan visi organisasi yang menjelaskan misi dan strategi bisnis yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan organisasi serta merumuskan sasaran strategis yang dijabarkan dalam rencana strategis organisasi.
2. Penentuan perspektif *Balanced Scorecard* dan indikator-indikator kinerja yang diperoleh dengan menyiapkan daftar evaluasi kinerja, kemudian melakukan wawancara dengan pihak manajemen untuk mendapatkan data sasaran strategis organisasi sebagai bahan penilaian evaluasi kinerja.
3. Melakukan proses pembentukan struktur hierarki pengambilan keputusan model *Analytical Network Process* pada perspektif dan masing-masing indikator menjadi hierarki kriteria dan subkriteria yang akan menjadi penilaian evaluasi, kemudian dilakukan proses perhitungan nilai bobot dan proses normalisasi matriks perbandingan berpasangan serta menghitung nilai eigen untuk menguji konsistensi antar masing-masing kriteria dan untuk mengukur bobot menggunakan prosedur random indeks seperti pada Tabel 3.
4. Menghitung bobot lokal dari masing-masing perspektif dan indikator-indikator kinerja serta menghitung nilai eigen untuk masing-masing kriteria dan subkriteria yang akan digunakan untuk proses perhitungan supermatriks.
5. Menghitung supermatriks terbobot, supermatriks tidak terbobot dan supermatriks terbatas dalam ketergantungan antara perspektif dan indikator kinerja dalam matriks.

6. Menghitung bobot global indikator-indikator kinerja dari masing-masing kriteria dan subkriteria proses perhitungan matriks perbandingan berpasangan yang menjadi dasar dalam proses evaluasi kinerja dan menampilkan hasil perhitungan kinerja organisasi publik.

3.1 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data menggunakan literatur *Balanced Scorecard* mengenai evaluasi kinerja pada organisasi publik serta hasil proses wawancara dengan pakar atau pihak manajemen mengenai evaluasi kinerja, dari hasil tersebut kemudian dirumuskan berdasarkan hierarki perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kuesioner dirancang dengan format *Analytical Network Process* (perbandingan berpasangan skala 9 poin) dan kuesioner perbandingan berpasangan dibagikan kepada pegawai negeri sipil untuk dapat memberikan penilaian.

Hierarki evaluasi kinerja merupakan data sasaran strategis yang diperoleh dari penjabaran visi dan tujuan organisasi yang merupakan sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan pada kurun waktu tertentu, serta menggambarkan arah strategik organisasi, perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing unit, serta meletakkan kerangka prioritas untuk memfokuskan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Hirarki evaluasi kinerja dijabarkan seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Hierarki evaluasi kinerja

Tujuan	Perspektif	Indikator Kinerja
Evaluasi Kinerja	Perspektif Keuangan	Pertumbuhan ekonomi yang inklusif
		Pengelolaan neraca pemerintahan yang optimal
	Perspektif Pelanggan	Pemenuhan layanan public
		Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi
	Perspektif Proses Bisnis Internal	Formulasi kebijakan fiskal yang berkualitas
		Belanja dan transfer yang optimal
		Pengelolaan aset dan pembiayaan yang optimal
		Penegakan hukum yang efektif
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Sumber daya manusia yang kompetitif
		Organisasi yang kondusif
		Sistem informasi manajemen yang terintegrasi
		Pelaksanaan anggaran yang optimal

3.2 Pengolahan Data

Proses pengolahan data dilakukan mengikuti tahapan pada metode *Analytical Network Process* yaitu dengan menetapkan sasaran strategi yang akan menjadi kriteria dan subkriteria dalam pembobotan. *Analytical*

Network Process digunakan untuk menghasilkan bobot empat perspektif dan dua belas indikator dari *Balanced Scorecard*. Proses dimulai dengan membangun struktur hierarki pengambilan keputusan kriteria dan subkriteria dimana setiap pegawai negeri sipil dimasing-masing unit diminta untuk memberikan penilaian dengan mengekspresikan tingkat kepentingan relatif dari dua elemen baik kriteria maupun subkriteria, serta nilai numerik pada seluruh perbandingan berpasangan diperoleh dari perbandingan berpasangan yang telah ditetapkan, seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Skala perbandingan berpasangan (Saaty dan Vargas., 2006)

Tingkat kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Elemen 1 dan elemen 2 sama pentingnya
3	Sedikit lebih penting	Elemen 1 sedikit lebih penting dibanding elemen 2
5	Cukup penting	Elemen 1 lebih penting dibanding elemen 2
7	Sangat penting	Elemen 1 sangat penting dibanding elemen 2
9	Mutlak lebih penting	Elemen 1 mutlak lebih penting dibanding elemen 2
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua komponen di antara dua pilihan
Resiprok (Kebalikan)	Jika untuk aktivitas ke-i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas ke-j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i.	

Selanjutnya menganalisis konsistensi prioritas pada normalisasi matriks untuk mendapatkan perhitungan nilai eigen dan vektor eigen seperti persamaan 1 (Saaty dan Vargas., 2006).

$$A \cdot w = \lambda_{maks} \cdot w \quad (1)$$

Dalam persamaan ini w merupakan vektor eigen, dan λ_{maks} adalah nilai eigen terbesar dari matriks. Hasil nilai konsistensi matriks perbandingan berpasangan diperiksa untuk memastikan sebuah hasil penilaian yang konsisten dengan persamaan Consistency Index (CI) pada persamaan 2 (Saaty dan Vargas., 2006).

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \quad (2)$$

Dengan λ_{maks} merupakan nilai rata-rata keseluruhan kriteria dan n adalah jumlah matriks perbandingan kriteria serta selain itu, Consistency Ratio (CR) dijelaskan pada persamaan 3 (Saaty dan Vargas., 2006).

$$CR = \frac{CI}{IR} \quad (3)$$

Dimana dalam persamaan ini IR adalah Indeks random yang merupakan aturan nilai matriks yang telah ditentukan untuk mengukur konsistensi dari hasil perhitungan CR, jika nilai tidak konsisten maka perlu

dilakukan perhitungan ulang dan jika nilai dinyatakan konsisten maka dapat dilanjutkan untuk proses perhitungan supermatriks dengan detail struktur jaringan terdiri dari hierarki yang merupakan bentuk umum dari supermatriks. Indeks random ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Indeks Random (Saaty dan Vargas., 2006)

N	3	4	5	6	7	8	9	10
IR	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Proses perhitungan supermatriks tidak tertimbang dengan detail struktur jaringan terdiri dari hierarki yang merupakan bentuk umum dari supermatriks dimana W_{ij} menunjukkan pengaruh setiap elemen dari hierarki i di hierarki j , yang disebut blok supermatriks, seperti ditunjukkan pada persamaan 4 (Zhang dan Wang., 2011).

$$W_{ij} = \begin{bmatrix} W_{i1j1} & W_{i1j2} & \dots & W_{i1jn_j} \\ W_{i2j2} & W_{i2j2} & \dots & W_{i2jn_j} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ W_{im1j1} & W_{im2j1} & \dots & W_{im1jn_j} \end{bmatrix} \quad (4)$$

Prioritas elemen dalam satu hierarki menurut kriteria tertentu dapat dilambangkan dengan supermatriks, yang berarti setiap kolom setiap hierarki dalam supermatriks adalah kolom stochastic. Supermatriks tertimbang mengenai setiap hierarki sebagai elemen dan perbandingan berpasangan menurut hierarki tertentu, Dimana a_{ij} adalah pengaruh bobot hierarki i dari hierarki j dan \bar{w} adalah supermatriks tertimbang. Hal ini penting untuk mempertimbangkan pengaruh antara

setiap hierarki, seperti ditunjukkan pada persamaan 5 (Zhang dan Wang., 2011).

$$\bar{w}_{ij} = a_{ij} W_{ij} \quad (5)$$

Untuk mendapatkan supermatriks terbatas, supermatriks tertimbang dinaikkan nilainya untuk mendapatkan bobot global atau disebut vektor prioritas serta mendapatkan hasil perangkingan dengan memecahkan \bar{w}^∞ , seperti ditunjukkan pada persamaan 6 (Zhang dan Wang., 2011).

$$\bar{w}^\infty = \lim_{k \rightarrow \infty} \bar{w}^k \quad (6)$$

3.3 Analisis evaluasi kinerja

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dari kuesioner sebagai masukan untuk sistem evaluasi kinerja dan hasilnya dianalisis dengan menggunakan teknik *Analytical Network Process*. Kemudian aplikasi evaluasi kinerja pada organisasi publik dibangun dengan memanfaatkan pemrograman PHP dan basis data MySQL. Proses penilaian evaluasi kinerja organisasi publik dimulai dengan membuat daftar kriteria dan subkriteria yang diusulkan dan dibuat dalam kuesioner evaluasi kinerja seperti ditunjukkan pada Gambar 3. Empat perspektif *Balanced Scorecard* digunakan sebagai kriteria dan indikator kinerja di setiap perspektif digunakan sebagai rincian subkriteria untuk penilaian. Setiap pengambil keputusan diminta untuk mengisi kuesioner perbandingan berpasangan dengan memilih tingkat kepentingan pada skala sembilan poin tabel perbandingan berpasangan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.

Data Kriteria			Beranda >	
Data Kriteria				
No.	Kriteria	Keterangan	Tambah	
1	Perspektif Keuangan	Data sasaran strategis organisasi dari perspektif keuangan	Ubah	Hapus
2	Perspektif Pelanggan	Data sasaran strategis organisasi dari perspektif pelanggan	Ubah	Hapus
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	Data sasaran strategis organisasi dari perspektif proses bisnis internal	Ubah	Hapus
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Data sasaran strategis organisasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Ubah	Hapus

Gambar 3. Menu data kriteria

2. Perbandingan Berpasangan antar Kriteria dengan Kriteria

Pilih Kriteria : Perspektif Keuangan

No.	Kriteria	Pilih Nilai	Kriteria
1	Perspektif Keuangan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Perspektif Pelanggan
2	Perspektif Keuangan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Perspektif Proses Bisnis Internal
3	Perspektif Keuangan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
4	Perspektif Pelanggan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Perspektif Proses Bisnis Internal
5	Perspektif Pelanggan	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
6	Perspektif Proses Bisnis Internal	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

[Simpan Data](#)

Gambar 4. Kuesioner perbandingan berpasangan

Setelah dilakukan pengisian kuesioner, sistem dapat secara otomatis menghasilkan tampilan perhitungan matriks perbandingan berpasangan dengan menghitung nilai normalisasinya dengan cara membagi masing-masing angka pada setiap kolom dengan jumlah kolom masing-masing dan dilanjutkan dengan menghitung nilai rata-rata dari masing-masing baris dan nilai eigen yang didapat dari hasil setiap elemen kemudian dibagi jumlah dari keseluruhan hasil matriks perbandingan berpasangan seperti ditunjukkan pada Gambar 5. Nilai konsistensi diperoleh dengan mengkalikan setiap nilai pada kolom pertama dengan prioritas relatif elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relatif

elemen kedua, dan seterusnya kemudian menjumlahkan setiap baris matriks perbandingan berpasangan dimana dengan nilai *CR* lebih kecil dari 0,10 maka ketidakkonsistenan pendapat dari pembuat keputusan masih dapat diterima jika tidak maka perlu dilakukan penilaian ulang seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6. Tahapan menghitung bobot masing-masing kriteria dan subkriteria digabungkan untuk mendapatkan hasil perhitungan supermatriks melalui iterasi dengan memasukkan semua nilai eigen kriteria dan subkriteria kedalam kolom supermatriks lalu diperoleh nilai bobot kriteria dan subkriteria secara keseluruhan.

Nilai Perbandingan					
No.	Kriteria	K01	K02	K03	K04
1	K01 - Perspektif Keuangan	1,00	3,00	3,00	1,00
2	K02 - Perspektif Pelanggan	0,33	1,00	0,33	0,33
3	K03 - Perspektif Proses Bisnis Internal	0,33	3,00	1,00	1,00
4	K04 - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1,00	3,00	1,00	1,00
	Jumlah	2,67	10,00	5,33	3,33

Normalisasi Dan Nilai Eigen						
No.	Kriteria	K01	K02	K03	K04	Eigen
1	K01 - Perspektif Keuangan	0,375	0,300	0,563	0,300	0,384
2	K02 - Perspektif Pelanggan	0,125	0,100	0,062	0,100	0,097
3	K03 - Perspektif Proses Bisnis Internal	0,125	0,300	0,188	0,300	0,228
4	K04 - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,375	0,300	0,188	0,300	0,291

Gambar 5. Nilai normalisasi dan eigen

Cek Konsistensi	
Hasil Cek Nilai Konsistensi	
(A)(W st)	: [1,6500] [0,3979] [0,9375] [1,1938]
t	: 4,1543
Index Konsistensi (CI)	: 0,0514
Rasio Konsistensi	: 0,0572
Hasil Konsistensi	: KONSISTEN

Copyright © 2016 Ady Hutagalung, All rights reserved.

Version 1.0 - Msi Undip

Gambar 6. Nilai Konsistensi

Dalam penelitian ini, kriteria proses bisnis internal dengan bobot prioritas 0,34812 adalah perspektif yang paling penting dalam evaluasi kinerja organisasi publik, kemudian pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot prioritas 0,31889. Serta analisis bobot prioritas indikator kinerja seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7. Pengelolaan aset dan pembiayaan yang optimal adalah indikator yang paling penting dengan bobot prioritas 0,10652 pada perspektif proses bisnis internal. Hal ini menunjukkan bahwa proses bisnis atau pekerjaan yang paling penting dari organisasi publik pada kantor pelayanan pajak adalah untuk melakukan pengelolaan aset dan proses pembiayaan secara akurat

dan cepat. Pengelolaan neraca pemerintah yang optimal adalah sasaran strategis yang menempati urutan kedua dengan bobot prioritas 0,0923 pada perspektif keuangan. Belanja dan transfer yang optimal merupakan sasaran strategis penting ketiga dengan bobot prioritas 0,0920 dan sasaran strategis organisasi yang kondusif diurutan keempat dengan bobot prioritas 0,0861. Meskipun perspektif keuangan dan pelanggan pada umumnya paling ditekankan oleh pihak manajemen namun dalam penelitian ini perspektif keuangan dan pelanggan berada pada peringkat yang sangat rendah diantara perspektif lain pada organisasi publik.

No.	Kriteria	Nilai Bobot
1.	Perspektif Keuangan	0,17597
2.	Perspektif Pelanggan	0,15701
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	0,34812
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,31889

No.	Subkriteria	Nilai Bobot
1	Pengelolaan aset dan pembiayaan yang optimal	0,10652
2	Pengelolaan neraca pemerintahan yang optimal	0,09238
3	Belanja dan transfer yang optimal	0,09205
4	Organisasi yang kondusif	0,08616
5	Pertumbuhan ekonomi yang inklusif	0,08359
6	Pelaksanaan anggaran yang optimal	0,08211
7	Pemenuhan layanan publik	0,08194
8	Formulasi kebijakan fiskal yang berkualitas	0,07877
9	Sistem informasi manajemen yang terintegrasi	0,07761
10	Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi	0,07508
11	Sumber daya manusia yang kompetitif	0,07302
12	Penegakan hukum yang efektif	0,07078

Gambar 7. Nilai bobot akhir

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses bisnis internal (0,34812) dan pembelajaran dan pertumbuhan (0,31889) memiliki bobot yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan pegawai merupakan faktor penting yang harus ditekankan oleh organisasi publik. Sedangkan untuk indikator kinerja penegakan hukum yang efektif pada perspektif proses bisnis internal dengan bobot prioritas (0,07078) dan sumber daya manusia yang kompetitif pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot prioritas (0,07302) merupakan faktor yang paling penting untuk dilakukan perbaikan oleh organisasi publik.

1. Daftar Pustaka

- Banker, R. D., Chang, H., Janakiraman, S. N., Konstans, C., 2004. A balanced scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research*, 154, 423–436.
- Boj, J. J., Rodriguez, R., Alfaro Saiz, J. J., 2014. An ANP multicriteria based methodology to link intangible assets and organizational performance in a balanced scorecard context. *Decision Support Systems*, 68, 98–110.
- Domanovi C, V., Jaksi C, M., Mimovi C, P., 2014. Balanced scorecard and analytic network process in performance measurement and strategy evaluation: a case study. *TEME: Casopis Za Društvene Nauke*, 38(4), 1457–1474.
- Gencer, C., Gürpınar, D., 2007. Analytic Network in Supplier Selection: A Case Study in an Electronic

- Firm,” *Applied Mathematical Modelling*, Vol 31, 11: 2475–2486.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., Zopounidis, C., 2012. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104–119.
- Kadarova, L., Michaela, D. A., Kalafusova L., 2014. Innovative approaches to the modification of BSC model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 143, 168–173.
- Leung, L. C., Lam, K. C., Cao, D., 2006. Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process and the analytic network process. *Journal of the Operational Research Society*, 57, 682–691.
- Lupi, S., Verzola, A., Carandina, G., Salani, M., Antonioli, P., Gregorio, P., 2011. Multidimensional evaluation of performance with experimental application of balanced scorecard: A two year experience. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 9, 7.
- Perçin, S., 2008. Using the ANP approach in selecting and benchmarking ERP systems. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15, 5: 630 - 649.
- Ravi, V., Shankar, R., Tiwari, M. K., 2005. Analyzing alternatives in reverse logistics for end of life computers: ANP and balanced scorecard approach. *Computers and Industrial Engineering*, 48, 327–356.
- Saaty, Thomas L., Vargas, Luis G., 2006. *Decision making with the Analytic Network Process*. USA: Springer Science.
- Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas L., Gao, N., 2014. Firm level outsourcing decision making: A

- balanced scorecard based analytic network process method. *Int. J. Production Economics* 147, 614–623.
- Toosi, F. Z., Tabari, N. A. Y., 2014. Identifying and prioritizing the most important competitive factors in hotels based on balanced scorecard and ANP method. *Indian Journal of Scientific Research*, 4 (6), 855–860.
- Wu, S.I., Hung, J.M., 2008. A performance evaluation model of CRM on nonprofit organizations. *Total Quality Management and Business Excellence* 19 (4), 321–342.
- Yuksel, I., Dagdeviren M., 2010. Using the analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): a case study for a manufacturing firm. *Expert Systems with Applications*; 37:1270–8.
- Zhang, I., Wang, C., 2011. Application of analytic network process in agricultural products logistics performance evaluation. *Innovative Computing and Information volume 231 of the series communications in Computer and Information Science* pp 500-506.

Evaluasi Kinerja Organisasi Publik dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Analytic Network Process

ORIGINALITY REPORT

% 17	% 15	% 9	% 13
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	pdfs.semanticscholar.org Internet Source	% 2
2	ejournal-s1.undip.ac.id Internet Source	% 1
3	thesis.binus.ac.id Internet Source	% 1
4	bersamalaskarakalsehat.blogspot.com Internet Source	% 1
5	www.big.go.id Internet Source	% 1
6	Submitted to Grand Canyon University Student Paper	% 1
7	growingscience.com Internet Source	% 1
8	Submitted to Laureate Higher Education Group Student Paper	% 1
9	Submitted to Institute of Graduate Studies, UiTM Student Paper	% 1

10	cprenet.com Internet Source	%1
11	Varmazyar, Mohsen, Maryam Dehghanbaghi, and Mehdi Afkhami. "A novel hybrid MCDM model for performance evaluation of research and technology organizations based on BSC approach", Evaluation and Program Planning, 2016. Publication	%1
12	Submitted to Heriot-Watt University Student Paper	%1
13	Submitted to Western Governors University Student Paper	%1
14	lontar.ui.ac.id Internet Source	%1
15	www.slideshare.net Internet Source	%1
16	pc01.lib.ntust.edu.tw Internet Source	%1
17	www.research.logistyka-produkcja.pl Internet Source	%1
18	Submitted to Victoria University Student Paper	%1
19	ojs.unud.ac.id Internet Source	%1

Submitted to University of Glasgow

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE OFF
BIBLIOGRAPHY

EXCLUDE MATCHES < 1%